

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Landasan Teori**

##### **1. Manajemen Sumber Daya Manusia**

###### **a. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menejemen dalam sebuah perusahaan atau organisasi merupakan alat yang digunakan dalam pencapaian suatu tujuan yang diinginkan. Manajemen perusahaan yang baik akan mempermudah mewujudkan tujuan suatu organisasi.

Menurut Widodo (2015) Manajemen sumber daya manusia atau yang sering dikenal MSDM adalah suatu proses yang dilakukan untuk mengevaluasi kebutuhan sumber daya manusia, serta mengoptimalkan kemampuan sumber daya manusia dengan cara memberikan penugasan yang tepat sesuai bidangnya, supaya dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan pada perusahaan dimana sdm berada.

Menurut Bangun (2012) Sumber Daya Manusia merupakan sebagai suatu proses perencanaan, pengorganisasian, penyusunan karyawan atau staff, dan pengawasan, terhadap pemeliharaan, pengadaan, pemberian upah/kompensasi, pengintegrasian, pengembangan, dan pemisahan tenaga kerja guna untuk mencapai suatu tujuan organisasi.

Menurut Umi Farida (2017), Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses perencanaan, pengorganisasian,

pengarahan dan pengawasan dari suatu kegiatan pengadaan, pengembangan, dan pemeliharaan sumber daya manusia dengan tujuan untuk mencapai tujuan individu maupun suatu organisasi. MSDM adalah manajemen yang berfokus dalam ketenaga kerjaan/bidang personalia/sumber daya manusia atau suatu bidang ilmu yang digunakan untuk mempelajari mengatur proses dalam pemanfaatan SDM secara efektif serta efisien guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan dan memberikan kepuasan terhadap semua pihak.

Menurut Hasibuan (2013), MSDM merupakan suatu ilmu atau cara dalam mengatur hubungan dan peranan sumber daya atau tenaga kerja dalam mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan yang berkelanjutan supaya mencapai tujuan yang telah ditentukan perusahaan dengan efektif dan efisien.

#### **b. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Umi Farida (2017) adapun fungsi-fungsi SDM diantaranya sebagai berikut :

##### **1) Perencanaan ( *Planning* )**

Perencanaan adalah menentukan terlebih dahulu langkah-langkah yang akan dilakukan guna membantu dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan perusahaan. Merencanakan

merupakan proses mempersiapkan dan memperhitungkan program atau kegiatan yang dilakukan kedepannya dengan matang untuk mengurangi resiko/ kendala dalam pencapaian tujuan perusahaan.

## 2) Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian adalah pengelompokan sumber daya manusia (SDM) sesuai dengan tugas dan menetapkan tanggung jawab serta wewenang sdm guna untuk mencapai tujuan perusahaan.

## 3) Pengarahan (*Actuating*)

Pengarahan merupakan suatu usaha untuk memberikan saran-saran, bimbingan, instruksi atau perintah kepada bawahan dalam melakukan tugas yang diberikan sehingga dapat dikerjakan dan dilaksanakan dengan maksimal.

## 4) Pengawasan (*Controlling*)

Pengawasan adalah melakukan penilaian terhadap kinerja, memeriksa atau mengevaluasi hasil kerja apakah sudah sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan atau belum.

## 2. Turnover Intention

### a. Pengertian Turnover Intention

Menurut Robbins dan Judge (2009) *turnover intention* adalah tindakan pengunduran diri secara permanen yang dilakukan oleh karyawan baik secara sukarela ataupun tidak secara sukarela. *Turnover* dapat berupa pengunduran diri, perpindahan keluar unit organisasi, pemberhentian atau kematian anggota organisasi.

Menurut Mobley (2011:150), mendefinisikan *turnover intention* adalah kadar atau intensitas dari keinginan untuk keluar dari perusahaan, banyak alasan yang menyebabkan timbulnya *turnover intention* ini dan diantaranya adalah keinginan untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik.

Menurut Dharma (2013:1), mendefinisikan *turnover intention* adalah derajat kecenderungan sikap yang dimiliki oleh karyawan untuk mencari pekerjaan baru ditempat lain atau adanya rencana untuk meninggalkan perusahaan dalam masa tiga bulan yang akan datang, enam bulan yang akan datang, satu tahun yang akan datang, dan dua tahun yang akan datang.

Berdasarkan definisi diatas dapat disimpulkan *turnover intention* merupakan suatu sikap yg timbul secara sukarela maupun tidak sukarela yang ada dalam individu karyawan yang mempunyai keinginan atau tindakan untuk meninggalkan organisasi sementara atau berpindah mencari pekerjaan lain yang lebih baik dari sebelumnya.

#### **b. Faktor-Faktor yang mempengaruhi Turnover Intention**

Menurut staffelbach (2008 : 35) faktor-faktor penyebab terjadinya *turnover intention* dikategorikan sebagai berikut:

##### **1. Faktor Psikologis**

Faktor psikologis merujuk pada proses mental dan perilaku karyawan, seperti harapan, orientasi, kepuasan kerja, komitmen organisasi, keterlibatan kerja atau efektifitas. Konsep *turnover*



secara psikologis berkaitan dengan faktor-faktor yang dipengaruhi oleh emosi karyawan, sikap atau persepsi. Faktor psikologi dikaitkan dengan:

- Kontrak psikologis
- Kepuasan kerja
- Komitmen organisasi
- Job insecurity

## 2. Faktor Ekonomi

Ketika reward sama dengan ditempat lain, karyawan akan memutuskan untuk tidak meninggalkan organisasi. Pandangan ekonomi menganalisis proses turnover lebih menekankan pada interaksi antara penentuan variabel eksternal seperti gaji atau peluang. Faktor-faktor ekonomi terdiri dari:

- Upah
- Peluang eksternal
- Ukuran organisasi

## 3. Faktor Demografis

Faktor demografis yang sering disebut juga sebagai karakteristik personal, yaitu:

- Usia

Faktor usia berkorelasi negatif dengan intensi turnover.

Orang yang lebih muda memiliki tahap percobaan pada awal kehidupan profesional mereka, sehingga lebih sering berindah kerja

- Masa Jabatan

Individu memiliki masa jabatan yang lebih lama kemudian meninggalkan organisasi akan dianggap tidak proporsional.

### c. Indikator Turnover Intention

Indikator dari Variabel Turnover Intention menurut Chen dan Francesco (2013 : 4) adalah :

1. Pikiran Untuk Keluar
2. Keinginan Untuk Mencari Lowongan
3. Adanya keinginan untuk meninggalkan organisasi dalam beberapa bulan mendatang

## 3. Kepuasan Kerja

### a. Pengertian Kepuasan Kerja

Menurut Handoko (2014:169) kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki perasaan-perasaan positif tentang pekerjaan tersebut, sementara seseorang yang tidak puas memiliki perasaan-perasaan yang negatif tentang pekerjaan tersebut. Sedangkan malayu (2011) mendefinisikan kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya.

Menurut Mila Badriyah (2015) kepuasan kerja merupakan sikap atau perasaan karyawan terhadap aspek-aspek yang menyenangkan

maupun tidak menyenangkan tentang pekerjaan yang sesuai dengan penilaian dari masing-masing pekerja.

Berdasarkan beberapa definisi diatas kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyenangkan ataupun tidak menyenangkan yang dirasakan pada individu karyawan tentang pekerjaan yang dilakukan. Seorang karyawan merasa puas ketika apa yang diharapkan didalam pekerjaan tersebut tercapai secara optimal.

#### **b. Faktor-faktor Kepuasan Kerja**

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dapat dilihat dari berbagai aspek.

Menurut Edy Sutrisno (2014:77), faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah:

1. Kesempatan untuk maju.

Dalam hal ini ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama kerja.

2. Kemauan kerja.

Faktor ini disebut sebagai penunjang kepuasan kerja bagi karyawan. Keadaan yang aman sangat mempengaruhi perasaan karyawan selama bekerja.

3. Gaji.

Gaji lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan dan jarang orang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang diperolehnya.

4. Perusahaan dan Manajemen.

Perusahaan dan manajemen yang baik adalah yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil. Faktor ini yang menentukan kepuasan kerja karyawan.

5. Pengawasan sekaligus Atasannya.

Supervisi yang buruk dapat berakibat absensi dan turnover.

6. Faktor Instrinsik dan Pekerjaan.

Atribut yang ada dalam pekerjaan mensyaratkan keterampilan tertentu. Sukar dan mudahnya serta kebanggaan akan tugas dapat meningkatkan atau mengurangi kepuasan.

7. Kondisi Kerja.

Termasuk disini kondisi tempat, ventilasi, penyiaran, kantin, dan tempat parkir.

8. Aspek sosial dalam pekerjaan.

Merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan tetapi dipandang sebagai faktor yang menunjang puas atau tidak puas dalam kerja.

9. Komunikasi.

Komunikasi yang lancar antar karyawan dengan pihak manajemen banyak dipakai alasan untuk menyukai jabatannya. Dalam hal ini adanya kesediaan pihak atasan untuk mau mendengar, memahami, dan mengakui pendapat ataupun prestasi karyawannya sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap kerja.



#### 10. Fasilitas.

Fasilitas rumah sakit, cuti, dana pensiun atau perumahan merupakan standar suatu jabatan dan apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan rasa puas.

#### c. Indikator Kepuasan Kerja

Indikator dari variabel kepuasan kerja menurut Robbins dan Judge (2015) adalah :

1. Pekerjaan itu sendiri
2. Gaji
3. Promosi
4. Pengawasan

#### 4. Konflik Peran

##### a. Pengertian Konflik Peran

Menurut Robbins dan Judge yang diterjemahkan oleh Saraswati dan Sirait (2015:183) *Role Conflict* adalah suatu situasi dimana individu dihadapkan oleh ekspektasi peran yang berbeda-beda. Sedangkan menurut Arfan Ikhas Lubis (2010:57) menyatakan bahwa konflik peran merupakan suatu gejala psikologis yang dialami oleh auditor yang bisa menimbulkan ketidaknyamanan dalam bekerja dan berpotensi menurunkan motivasi kerja. Konflik peran berdampak negatif terhadap perilaku auditor, seperti timbulnya ketergantungan kerja, penurunan komitmen pada organisasi dan penurunan kinerja secara keseluruhan.

Menurut Handoko (2012 : 349) mengatakan bahwa konflik peran dalam diri individu yaitu sesuatu yang terjadi bila seorang individu menghadapi ketidakpastian tentang pekerjaan yang dia harapkan untuk melaksanakannya, bila sebagai permintaan pekerjaan saling berlawanan atau bila individu diharapkan untuk melakukan lebih dari kemampuannya.

Berdasarkan definisi diatas dapat disimpulkan konflik peran adalah suatu konflik yang terjadi pada individu yang mempunyai peran ganda atau lebih dan mengalami benturan saat individu sedang menjalankan peran-peran tersebut. Dengan adanya konflik peran tersebut maka seorang individu tidak akan bisa mencapai hasil yang maksimal.

#### **b. Faktor-faktor Konflik Peran**

Menurut Sedarmayanti (2013:255) faktor-faktor yang dapat mempengaruhi konflik peran sebagai berikut:

##### **1. Masalah Komunikasi**

Hal ini diakibatkan salahnya pengertian yang berkenaan dengan kalimat, bahasa yang kurang atau sulit dimengerti atau informasi yang mendua dan tidak lengkap serta gaya individu yang tidak konsisten.

##### **2. Masalah Struktur Organisasi**

Hal ini disebabkan karena adanya pertarungan kekuasaan antar departemen dengan kepentingan-kepentingan atau sistem penilaian yang bertentangan, persaingan untuk memperebutkan

sumber daya-sumber daya yang terbatas atau saling ketergantungan dua atau lebih kelompok-kelompok kegiatan kerja untuk mencapai tujuan mereka.

### 3. Masalah Pribadi

Hal ini disebabkan, karena tidak sesuai dengan tujuan atau nilai-nilai sosial pribadi karyawan dengan perilaku yang diperankan pada jabatan mereka, dan perbedaan dalam nilai-nilai persepsi.

#### c. Indikator Konflik Peran

Indikator dari variabel Konflik Peran menurut Nadya Nandavati Syamsu, dkk (2019):

1. Bekerja pada dua kelompok atau lebih yang cara melakukannya berbeda
2. Mengabaikan aturan atau kebijakan
3. Diminta melakukan beberapa pekerjaan yang saling bertentangan
4. Melakukan hal-hal yang tidak dapat diterima oleh orang lain

### 5. Lingkungan Kerja Non Fisik

#### a. Pengertian Lingkungan Kerja Non Fisik

Menurut Sedarmayanti (2011) lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan.

Menurut Alex Nitiseinto (2012:171-173), mendefinisikan lingkungan kerja non fisik yaitu perusahaan hendaknya dapat

mencerminkan kondisi yang mendukung kerja sama antara tingkat atasan, bawahan maupun yang memiliki status jabatan yang sama diperusahaan. Kondisi yang hendaknya diciptakan adalah suasana kekeluargaan, komunikasi yang baik, dan pengendalian diri.

Berdasarkan definisi diatas lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan atau kondisi yang ada dalam perusahaan yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik itu dengan atasan maupun sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan. Lingkungan kerja non fisik ini juga merupakan kelompok lingkungan kerja yang tidak bisa diabaikan.

**b. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja Non Fisik**

Terdapat faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja non fisik yang dijelaskan dalam buku manajemen sumber daya manusia oleh sedarmayanti (2013:27) yaitu sebagai berikut:

1. Perhatian dan dukungan pemimpin yaitu sejauh mana karyawan merasakan bahwa pimpinan sering memberikan pengarahan dan perhatian serta menghargai mereka.
2. Kerjasama antar kelompok yaitu sejauh mana karyawan merasakan ada kerjasama yang baik diantara kelompok yang ada.
3. Kelancaran komunikasi yaitu sejauh mana karyawan merasakan adanya komunikasi yang baik, terbuka dan lancar baik antara teman sekerja maupun dengan pimpinan.

Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi di dalam perusahaan yang berkaitan dengan hubungan kerja



dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja. Untuk mengelola hubungan kerja yang baik dengan orang lain maka diperlukan pengaturan waktu, tahu posisi diri, adanya kecocokan, menjaga keharmonisan, pengendalian desakan dalam diri, memahami dampak kata-kata atau tindakan anda pada diri orang lain, jangan mengatur orang lain sampai kita mampu mengatur diri sendiri, tidak mengumbar kemarahan pada orang lain dan bersikap bijaksana.

### c. Indikator Lingkungan Kerja Non Fisik

Indikator dari variabel lingkungan kerja non fisik menurut Wursanto (2011) adalah :

1. Suasana Kerja
2. Perlakuan
3. Rasa Aman
4. Hubungan Yang Harmonis

## B. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang mendukung dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

**Tabel 2**

### Penelitian Terdahulu

No	Nama	Judul	Kesimpulan	Sumber
<b>Penelitian</b>				
1	Revilia Dian	Pengaruh	Kepuasan kerja	Jurnal
	Rismayanti,	Kepuasan Kerja	karyawan	Administrasi

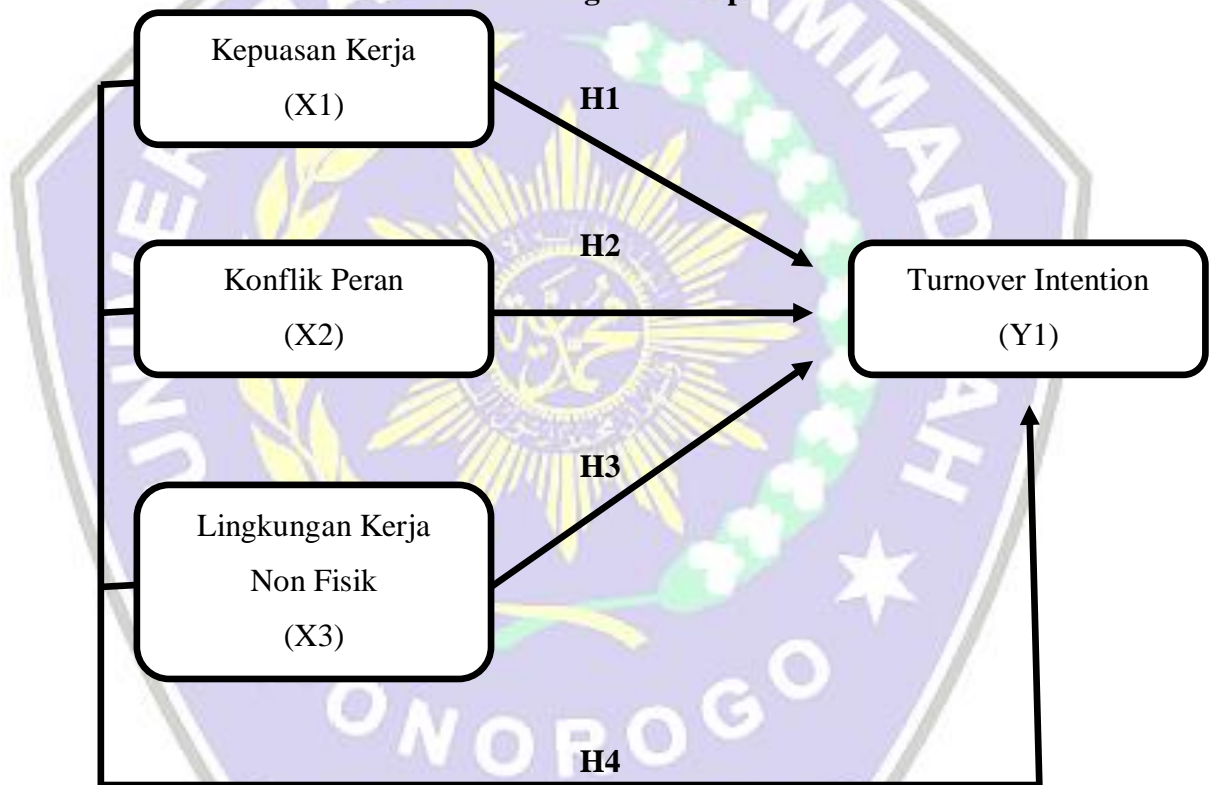
	Mochammad	terhadap	berpengaruh	Bisnis
	Al Musadieq,	Turnover	signifikan terhadap	(JAB) vol. 61
	Edlyn	Intention serta	turnover intention	No. 2 Agustus
	Khurotul Aini	dampaknya pada	karyawan diterima.	2018
	(2018)	Kinerja	Arah hubungan	
		Karyawan	yang negatif	
			menunjukkan jika	
			variabel kepuasan	
			kerja karyawan	
			semakin baik atau	
			meningkat maka	
			variabel turnover	
			intention karyawan	
			juga akan semakin	
			menurun.	
2	Dwi Irzani,	Pengaruh	Temuan penelitian	Jurnal Ilmu
	Andre	Konflik Peran	menunjukkan bahwa	Manajemen
	Dwijanto	dan Ambiguitas	konflik peran	Volumen 2
	Witjaksono	Peran Terhadap	mempunya	Nomor 1
	(2014)	Keinginan	pengaruh positif	Januari 2014
		Keluar	terhadap keinginan	
		Karyawan	keluar kerja	
		Dengan	(turnover intention)	
		Kepuasan Kerja	karyawan PT	

		Sebagai Variabel	Asuransi Raksa	
		mediasi pada PT.	Pratikara. Pengaruh	
		Asuransi Raksa	langsung tersebut	
		Pratikara	Signifikan.	
3	Deny Cahyadinanto Sanjoko dan Rini Nugraheni (2015)	Analisis Pengaruh Stres Kerja dan Lingkungan Kerja Non Fisik terhadap Kepuasan Kerja dan Dampaknya Terhadap Turnover Intention Karyawan PT. Panverta Cakrakencana	Pengaruh lingkungan kerja non fisik terhadap turnover intention karyawan yang terdapat pada karyawan PT. Panverta Cakrakencana di indikasikan merupakan faktor yang paling berpengaruh terhadap turnover intention karyawan dan diharapkan menjadi perhatian bagi manajemen PT. Panverta Cakrakencana.	Di Ponegoro Journal Of Management   Volume 4, Nomor 2, Tahun 2015, Halaman 1-14   ISSN : 2337-3792

### C. Kerangka Konseptual

Kerangka konsep ini dibuat berdasarkan rujukan dari penelitian-penelitian terdahulu. Dalam penelitian ini terdapat variabel dependen dan variabel independen. Dimana variabel dependennya adalah Turnover Intention karyawan. Sedangkan variabel independennya adalah Kepuasan Kerja, Konflik Peran dan Lingkungan Kerja Non Fisik.

**GAMBAR 1**  
**Kerangka Konseptual**



Keterangan:

X1 : Kepuasan Kerja

X2 : Konflik Peran

X3 : Lingkungan Kerja Non Fisik

Y : Turnover Intention



#### **D. Hipotesis**

Hipotesis atau hipotesa merupakan jawaban sementara atau dugaan sementara terhadap sebuah penelitian. Masih dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan masih perlu dibuktikan kebenarannya, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan dan belum didasarkan pada bukti dan fakta – fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian (Sugiyono, 2011). Hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut :

##### **1. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention**

Menurut Ibrahim (2016) menyimpulkan bahwa kepuasan kerja karyawan mempunyai pengaruh negatif signifikan terhadap turnover intention. Hal ini dapat disimpulkan bahwa pengaruh kepuasan kerja terhadap turnover intention adalah tinggi rendahnya tingkat kepuasan kerja karyawan yang dirasakan akan mempengaruhi keinginan karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya. Apabila kepuasan kerja tercapai seperti yang diharapkan karyawan maka turnover intention akan lebih rendah sedangkan apabila kepuasan kerja belum tercapai seperti yang diharapkan maka turnover intention akan lebih tinggi.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Revilia, Mochammad dan Edlyn menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap turnover intention karyawan. Arah hubungan yang negatif menunjukkan jika variabel kepuasan kerja karyawan semakin

baik atau meningkat maka variabel turnover intention karyawan juga akan semakin menurun.

Berdasarkan pernyataan diatas dapat ditarik hipotesis sebagai berikut :

H1 : Diduga kepuasan kerja karyawan berpengaruh secara signifikan terhadap turnover intention pada perusahaan Kidung Kecamatan Sukorejo.

## 2. Pengaruh Konflik Peran terhadap Turnover Intention

Menurut Zahroh dan Sudibya (2016) yang membuktikan bahwa konflik peran memiliki pengaruh positif terhadap turnover intention. Pengaruh positif berarti apabila tingkat konflik peran karyawan meningkat maka turnover intention juga akan meningkat, dan sebaliknya. Konflik peran timbul ketika seorang karyawan memiliki peran lebih dari satu dan mengalami benturan pada saat karyawan menjalankan peran peran tersebut.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Dwi dan Andre menunjukkan bahwa konflik peran mempunyai pengaruh positif terhadap turnover intention karyawan. Pengaruh langsung tersebut signifikan. Temuan ini juga sejalan dengan hasil penelitian terdahulu dari Vijaya dan Hemamalini (2012) maupun glissmeyer et al (2012) yang menunjukkan korelasi positif antara konflik peran terhadap keinginan keluar karyawan atau turnover intention.

Berdasarkan pernyataan diatas dapat ditarik hipotesis sebagai berikut :

H2 : Diduga konflik peran berpengaruh secara signifikan terhadap turnover intention pada perusahaan Kidung Kecamatan Sukorejo

### 3. Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik terhadap Turnover Intention

Menurut Beti Melinda (2018) Perusahaan harus lebih memperhatikan lingkungan kerja non fisik untuk mengurangi angka turnover intention karyawan. Lingkungan kerja non fisik yang menyenangkan bagi karyawan dapat diketahui melalui pengikatan hubungan yang harmonis dengan atasan maupun dengan bawahan. Sehingga dengan adanya hubungan yang harmonis akan memberikan rasa nyaman kepada karyawan untuk tetap bekerja diperusahaan tersebut.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Deny dan Rini (2015) lingkungan kerja non fisik berpengaruh positif terhadap turnover intention karyawan.

Berdasarkan pernyataan diatas dapat ditarik hipotesis sebagai berikut :  
H3 : Diduga Lingkungan kerja non fisik berpengaruh secara signifikan terhadap turnover Intention pada perusahaan Kidung Kecamatan Sukorejo